

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA, SISTEM PENGHARGAAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi DI Pekanbaru)**

**Oleh:**

**Zul Azmi**

**Pembimbing: Andreas dan Enni Savitri**

*Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

e- mail: [zulazmiazmi77@yahoo.co.id](mailto:zulazmiazmi77@yahoo.co.id)

*Effect Of Total Quality Management, Measurement Performance Systems,  
Reward Systems To Managerial Performance  
(Empirical studies at insurance companies in pekanbaru)*

**ABSTRACT**

*The Purpose of this study was to gain empirical evidence referred to the effect of Total Quality Management, performance measurement system, the reward system to managerial performance in the insurance companies in Pekanbaru. The Population of this study was all managers in the insurance company in Pekanbaru. The number of respondents who used as samples were 43 managers of the insurance companies. The data analysis method was multiple regression analysis. The result of the study shows that there were the direct effect of Total Quality Management to managerial performance. While, both of the performance measurement system and reward systems have no effect to managerial performance.*

**Keyword:** *Total Quality Management, performance measurement system, reward system, and managerial performance*

**PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan dari lingkup lokal menjadi global menyebabkan terjadinya perubahan di hampir semua sektor kehidupan. Terutama pada sektor perusahaan jasa, hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan jasa yang ada di Pekanbaru, salah satunya adalah perusahaan asuransi. Perkembangan ini terjadi dikarenakan pola pikir masyarakat semakin maju, yang dulunya masyarakat hanya mengenal asuransi sebagai uang ke-

matian. Banyaknya perusahaan asuransi di Pekanbaru, baik asuransi jiwa maupun asuransi kecelakaan, menuntut perusahaan agar lebih bisa memanfaatkan perkembangan pasar sektor ekonomi.

Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Total *Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002; Melia, 2011). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi atau perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan perusahaan, biasanya yang menjadi tolak ukurnya adalah laporan keuangan. Pengukuran kinerja juga dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Oleh karena itu diperlukan standar perilaku yang dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran, agar dapat diketahui apakah strategi-strategi atau rencana yang ditetapkan dapat terealisasi. Mulyadi (2003: 419) memberikan definisi tentang penilaian kinerja, yaitu: "Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Menurut Satrohardiwiryo (2003: 181) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wibowo (2007:155) penghargaan yang diterima oleh manager menengah dan berupa penghargaan finansial dan non finansial. Penghargaan finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya. Apabila harapan para karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka para karyawan akan merasa diperlakukan secara adil; oleh perusahaan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya oleh Rian Angelina (2012) yang meneliti pengaruh *Total Quality Management*, sistem penghargaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit dipekanbaru. Dalam penelitian ini peneliti mengganti salah satu variabel dan objek penelitian. Alasan penelitian ingin meneliti judul ini karena penelitian-penelitian ter-

dahulu memiliki hasil yang berbeda-beda terhdap hubungan antar variabelnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Manfaat peneliti ini diantaranya:

Bagi penulis hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Bagi perusahaan penelitian ini sebagai tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih produktif, efektif dan efisien. Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini sebagai bahan informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengambil judul yang sama sebagai bahan penelitiannya.

## **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Manajerial**

Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listiningsih (2005:568) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan mana-

jerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain sebagainya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini (Rahman dkk, 2007:6). Sedangkan menurut Narsa Yuniawati (2003) “kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial”. Kinerja personel menurut Narsa dan Yuniawati (2003) meliputi delapan dimensi yaitu :

- a. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- b. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- c. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian

laporan keuangan, pemeriksaan produk.

- e. Pengawasan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- f. Pengaturan Staff, yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- g. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- h. Perwakilan, yaitu Kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### Total Quality Management

*Total Quality Management* secara harafiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *Total Quality Management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Gambar 1 Manfaat *Total Quality Management*



Sumber : Stephen (1994:8)

### Sistem Pengukuran Kinerja

Perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Salah satu sistem pengendalian yang dapat digunakan perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan adalah dengan sistem pengukuran kinerja.

### Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan ciri organisasi yang selalu ada dan selalu kontroversial. Beberapa karyawan menganggap pekerjaan mereka hanya sebagai sumber penghasilan dan sedikit hal lainnya. Karyawan lain menyukai pekerjaan mereka dan hubungan dengan rekan kerja. Bahkan para sukarelawan yang bekerja pada organisasi seperti palang merah, menghindari penghargaan dalam bentuk pengakuan sosial dan kebanggaan karena telah memberikan waktu mereka secara tidak egois. Oleh karena itu, subyek penghargaan organisasi meliputi berbagai hal yang melampaui kompensasi berupa uang.

Pada dasarnya sistem penghargaan dapat memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan.

### **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

#### **Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Banker *et al* (1993) TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu. Hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja.

Pada penelitian Narsa Yuniawati (2003) memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitu juga pada penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003), memberikan bukti bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H1: Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

#### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang salah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2003: 419). Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang di-

inginkan (Mulyadi, 2003: 422). Sistem pengukuran kinerja mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji.

Pada penelitian Mawikere (2010) dengan judul penelitian pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasilnya sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H2 : sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

#### **Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.**

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik financial maupun nonfinancial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk financial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non-financial dapat berupa seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, penguasaan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adapun indikator yang mempengaruhi antara lain, Arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi.

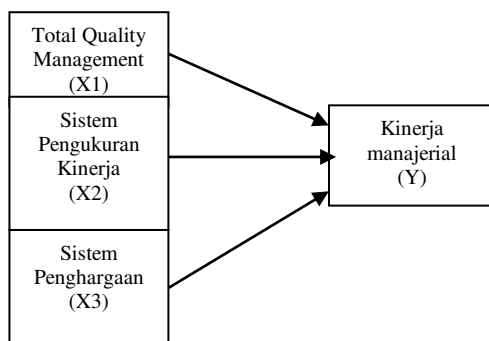
Menurut Schuler & Fluber (1993) seperti yang dikutip oleh Kurniainingsih dan Indriantoro (2001:32),

kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

H3 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

### Model Penelitian

Gambar 2  
Model Penelitian.



### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan asuransi yang ada di Pekanbaru pada tahun 2014. Jumlah populasi tidak diketahui maka jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian sebesar 43 orang dengan asumsi agar data yang didapat cukup memadai untuk di olah.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikirim langsung ke alamat perusahaan. Responden penelitian ini adalah pimpinan dan manajer pada perusahaan asuransi di Pekanbaru dengan alasan sebagai berikut:

1. Mereka merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak
2. Pimpinan dan manajer terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang digunakan didapat dari hasil jawaban kuesioner yang akan dibagikan kepada manajer pada perusahaan asuransi yang ada di Pekanbaru.

### Definisi Operasional Variabel

#### Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Hall (2004) adalah suatu kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Pengukuran variable ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya kinerja manajerial dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (I Made Narsa, 2003)

#### Variabel Independen

TQM dalam penelitian ini suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Variabel TQM ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai teknik TQM diperusahaannya.

Variabel TQM dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner penelitian I Made Narsa (2003). Terdapat 10 pernyataan untuk mengukur variabel *Total Quality Management*. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya *Total Quality Management* dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (I Made Narsa, 2003).

Sistem Pengukuran Kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja diukur menggunakan sembilan indikator yaitu sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja managerial, sistem pengukuran kinerja dapat menilai dengan tepat hasil kerja, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala oleh perusahaan, perusahaan mengevaluasi kelayakan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja dijadikan landasan penentuan reward, dilakukan secara adil, proses dilakukan dengan transparan, dapat dijadikan dasar untuk mengikuti pelatihan, penghargaan kinerja, penilaian yang berbobot.

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (I Made Narsa, 2003).

Sistem Penghargaan adalah suatu sistem atau program yang diberikan management dengan memberikan

tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya lebih meningkatkan kinerjanya. Sistem penghargaan diukur dengan delapan indikator yaitu arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manager, jam kerja, bobot pekerjaan dan frekuensi. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem penghargaan dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (Narsa, 2003).

### **Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam penelitian ini, pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*) versi 17.

### **Uji Kualitas Data**

#### **Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen, suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang akan diukur (Sugiyono, 2004 : 105). Asumsi yang digunakan dalam uji validitas adalah jika  $r_{hitung}$  (dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*) lebih besar dari  $r_{kritis}$  ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) maka item dinyatakan valid. Nilai  $r_{kritis}$  yang digunakan untuk pengujian validitas adalah 0,3 (Sugiyono 2004:109).

### Uji Reliabilitas

Menurut Sularso (2003:55) uji reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas suatu skor dari suatu instrumen pengukur. Untuk mengukur reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha  $> 0,60$  Nunnally, 1969 (Ghozali, 2001:133).

### Uji Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik seperti normalitas data, auto korelasi, heteroskedastisitas dan asumsi-asumsi klasik lainnya. Untuk menguji hal tersebut peneliti juga menggunakan program SPSS for Windows versi 17. Berdasarkan hasil output tersebut, kemudian dilakukan analisis terhadap asumsi-asumsi klasik tersebut.

### Uji Normalitas

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik seperti normalitas data, auto korelasi, heteroskedastisitas dan asumsi-asumsi klasik lainnya. Untuk menguji hal tersebut peneliti juga menggunakan program SPSS for Windows versi 17. Berdasarkan hasil output tersebut, kemudian dilakukan analisis terhadap asumsi-asumsi klasik tersebut.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai Zskewness dan Zkurtosis. nilai Z dibandingkan dengan nilai

kritisnya untuk alpha 0,05 nilai kritisnya 1,96 (Ghozali, 2005:28).

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas maka dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF=1/tolerance$ ) dan menunjukkan kolinearitas yang tinggi. Nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10.

### Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual sebuah pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu, maka telah terjadi gejala heteroskedastisitas. Pengujian ini menggunakan SPSS release 17.

### Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk pengujian pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, analisis regresi mampu menunjukkan hubu-



ngan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengolahan analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*) guna mengetahui variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Model tersebut di informasikan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b (1, 2, 3) = Koefisien regresi masing-masing X

X<sub>1</sub> = Total Quality Management

X<sub>2</sub> = Sistem Pengukuran Kinerja

X<sub>3</sub> = Sistem Penghargaan

e = Error

### Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka perlu menguji model penelitian terlebih dahulu. Pengolahan data ini menggunakan *multiple regression* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product Service Solution*) versi 17.00.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pengaruh atau persentase perubahan pada variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independen dan pemoderasi secara bersama-sama. Adjusted R<sup>2</sup> berkisar antara (0 ≤ adjusted R<sup>2</sup> ≤ 1). Hal ini berarti bila adjusted R<sup>2</sup> = 0 menunjukkan tidak adanya pengaruh antara variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen, bila R<sup>2</sup> semakin besar mendekati 1, menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel independen dan

moderasi terhadap variabel dependen dan bila R<sup>2</sup> semakin kecil mendekati 0, maka dapat dikatakan semakin kecilnya pengaruh variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian ini dapat diketahui karakteristik yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari responden terdapat pada kuesioner penelitian. Adapun karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 4. 1, 4. 2, 4. 3 dan 4. 4 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	20-30		11,63%
2	31-40	7	16,28%
3	41-50	20	46,51%
4	>51	11	25,58%
Jumlah		43	100.00%

Sumber: Data Olahan, 2014

**Tabel 2**  
**Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	34	79,07%
2	Perempuan	9	20,93%
Jumlah		43	100.00%

Sumber: Data Olahan, 2014

**Tabel 3**  
**Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK	-	0%
2	D3	5	11,63%
3	S1	21	48,84%
4	S2	12	27,91%
5	S3	5	11,62%
Jumlah		43	100.00%

Sumber: Data Olahan, 2014

**Tabel 4**  
**Masa Kerja**

No	Masa Bekerja	Jumlah	Persentase
1	5-10	-	0%
2	11-15	6	13,95%
3	16-20	18	41,86%
4	>20	19	44,19%
Jumlah		43	100.00%

Sumber: Data Olahan, 2014

### Statistik Deskriptif

Lokasi penelitian dilakukan di 43 perusahaan asuransi yang ada di Kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini, dilakukan pengukuran statistik deskriptif dari variabel-variabel yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM	43	31	40	35.37	2.127
SPK	43	35	47	40.63	2.381
SP	43	1118	1804	1354.56	124.067
Valid N (listwise)	43	1036	1720	1402.79	143.647

Sumber: Data Hasil Penelitian

### Hasil Pengujian Kualitas Data

#### Hasil Uji Validitas

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (KM)**

KM	Validitas		Kesimpulan
	R hitung	R tabel	
KM1	.433	0.379	Valid
KM2	.748	0.379	Valid
KM3	.623	0.379	Valid
KM4	.428	0.379	Valid
KM5	.760	0.379	Valid
KM6	.745	0.379	Valid
KM7	.487	0.379	Valid
KM8	.643	0.379	Valid
KM9	.570	0.379	Valid
KM10	.565	0.379	Valid

Sumber: Data Hasil Penelitian

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Total Quality Management (TQM)**

TQM	Validitas		Kesimpulan
	R hitung	R tabel	
TQM1	.439	0.379	Valid
TQM2	.488	0.379	Valid
TQM3	.473	0.379	Valid
TQM4	.543	0.379	Valid

TQM5	.527	0.379	Valid
TQM6	.536	0.379	Valid
TQM7	.641	0.379	Valid
TQM8	.659	0.379	Valid
TQM9	.472	0.379	Valid
TQM10	.520	0.379	Valid

Sumber: Data Hasil Penelitian

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)**

SPK	Validitas		Kesimpulan
	R hitung	R tabel	
SPK1	.560	0.379	Valid
SPK2	.754	0.379	Valid
SPK3	.554	0.379	Valid
SPK4	.558	0.379	Valid
SPK5	.641	0.379	Valid
SPK6	.659	0.379	Valid
SPK7	.472	0.379	Valid
SPK8	.520	0.379	Valid
SPK9	.677	0.379	Valid
SPK10	.534	0.379	Valid

Sumber: Data Hasil Penelitian

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penghargaan (SP)**

SP	Validitas		Kesimpulan
	R hitung	R tabel	
SP1	.443	0.379	Valid
SP2	.494	0.379	Valid
SP3	.454	0.379	Valid
SP4	.555	0.379	Valid
SP5	.678	0.379	Valid
SP6	.433	0.379	Valid
SP7	.727	0.379	Valid
SP8	.741	0.379	Valid
SP9	.654	0.379	Valid
SP10	.755	0.379	Valid

Sumber: Data Hasil Penelitian

#### Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel. 10**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

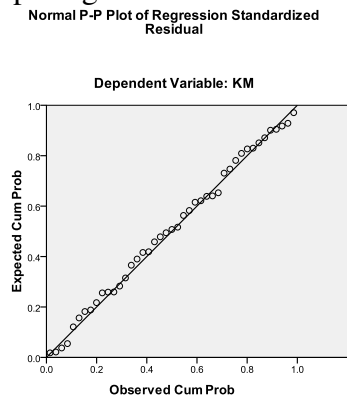
No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Manajerial (KM)	0.867	Reliabel
2.	Total Quality Management (TQM)	0.823	Reliabel
3.	Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)	0.859	Reliabel
4.	Sistem Penghargaan (SP)	0.811	Reliabel

Sumber: Data Hasil Penelitian

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilihat dari grafik P-Plot. Hasil pengujian normalitas dengan grafik P-Plot untuk variabel dependen Kinerja dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar : 3

#### Normal P-Plot Regression Standardized Residual

Sumber: Pengolahan Data SPSS

#### Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 11

Tabel Nilai Tolerance Dan VIF

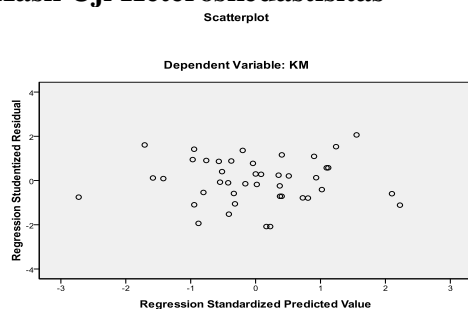
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
TQM	.529	1.891
SPK	.712	1.404
SP	.675	1.481

a. Dependent Variable:KM

Sumber: Data Olahan, 2014

#### Hasil Uji Heteroskedastisitas



### Gambar 4

#### Scatterplot

#### Hasil Analisis Regresi Berganda

Tabel 12

Hasil Pengujian Data Masing-masing Hipotesis

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.027	2.829		1.777	.083
TQM	.598	.231	.692	2.589	.013
SPK	.003	.004	.133	.722	.475
SP	.001	.004	.051	.291	.773

a. Dependent Variable:KM

Sumber: Data Olahan SPSS

Berdasarkan tabel 4. 12, maka diperoleh persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$KM = 5,027 + 0,598TQM + 0,003SPK + 0,001SP$$

#### Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 13

Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.736	.716	3.033

a. Predictors:(Constant), SP, SPK, TQM

b. Dependent Variable:KM

Sumber: Data Olahan, 2014

#### Hasil Uji F

Tabel 14

Hasil Analisis Regresi Uji Simultan

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1025.000	3	341.667	37.140	.000 <sup>a</sup>
Residual	367.977	40	9.199		
Total	1392.977	43			

a. Predictors: (Constant), SP, SPK, TQM

b. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Olahan SPSS Versi 17.

### Uji Hipotesis

#### Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Tabel 15

Hasil Uji t Hipotesis Pertama

Variabel Independen	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig	Keterangan
Total Quality Management (TQM)	2,589	2.017	0.013	H1 diterima

Sumber: Data Olahan SPSS Versi 17

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (sign) < dari 0,05 maka H1 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (sign) > 0,05 maka H1 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,589 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2.017 dan  $p\ value$  (sign) 0.013 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ketersediaan Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (KM).

#### Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Tabel 16

Hasil Uji t Hipotesis Kedua

Variabel Independen	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)	0.722	2.017	0.475	H2 ditolak

Sumber: Data Olahan SPSS Versi 17

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (sign) < dari 0,05 maka H2 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (sign) > 0,05 maka H2 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,722 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,017 dan  $p\ value$  (sign) 0.817 yang artinya lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak berhasil menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (KM).

#### Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Tabel 17

Hasil Uji t Hipotesis Ketiga

Variabel Independen	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig	Keterangan
Sistem Penghargaan (SP)	0.291	2.017	0.773	H3 ditolak

Sumber: Data Olahan, 2014

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\ value$  (sign) < dari 0,05 maka H3 diterima, sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $p\ value$  (sign) > 0,05 maka H3 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,291 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,017 dan  $p\ value$  (sign) 0,773 yang artinya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak berhasil menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Sistem Penghargaan (SP) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (KM).

### SIMPULAN DAN SARAN

#### Simpulan

Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Karena kesuksesan atau keberhasilan penerapan TQM sangat dipengaruhi oleh keterlibatan manajer para manajer dalam

pelaksanaan TQM tersebut, Dengan keterlibatan penuh rasa tanggung jawab manajer tentunya akan berpengaruh meningkatnya kinerja manajerial dalam perusahaan.

2. Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena tidak menemukan bukti yang signifikan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena sistem penghargaan yang ada tidak mampu memotivasi kinerja manajerialnya yang disebabkan oleh penghargaan yang diberikan perusahaan kurang menarik, lamanya waktu pemberian penghargaan yang dilakukan sehingga penghargaan yang ada tersebut tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial.

#### Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kelemahan atau keterbatasan yaitu sebagai berikut:

1. Data yang diperoleh hanya berdasarkan pada persepsi jawaban responden. Pengisian kuesioner tidak disertai dengan pengamatan langsung kepada responden sehingga jawaban responden belum tentu menggambarkan keadaan yang sebenarnya dan adanya perbedaan persepsi terhadap instrument.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh perusahaan asuransi karena ruang lingkup penelitian yang terbatas hanya di kota Pekanbaru.

#### Saran

1. Penelitian ini hanya terdapat 4 (empat) variabel penelitian, sehingga masih banyak terdapat variabel lainnya yang dapat menjelaskan penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian sehingga mendapatkan hasil yang berbeda serta hasil pengujian. Apabila diperbanyak kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda.
3. Perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan lagi penerapan TQM dalam perusahaan agar mempunyai kualitas, produktivitas dan daya saing lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aida Ainul Mardiyah, Listianingsih. 2005. *"Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Manajemen dengan Kinerja Manajerial,*
- Angelina, Rian, *"Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru"*, Jurnal FE Universitas Riau, 2012.
- Banker, R. D., G. Potter and R. G. Schroeder. 1993. *"Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study"* *Journal of Management Accounting Research* 5 (Fall): 33-55.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Manajemen. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*

- Ghozali, Imam, “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang, 2011.
- Hapsari, Yan, “*Analisis Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan*”, Tesis Universitas Diponegoro, 2008.
- Horngren, Charles T and Datar, M. Srikani. “*Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial*”. Edisi 11 Volume 1, Indeks: Jakarta, 2008
- I Made Narsa. 2007. “*Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial*”.
- I Made Narsa, Rani Dwi Yuniawati. 2003. “*Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya*, ”
- Kurnianingsih, R. 2000. “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Manajemen: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, ”
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih. “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*”, Jurnal SNA VIII, Solo, 2005.
- Melia. 2011. ”*pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan*,”
- Muljani, Ninuk, “*Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*”, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 108 – 122.
- Mulyadi. 2003. *Total Quality Management, Edisi IV*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Poernomo, Eddy, “*Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya*”, Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi Vol. 6 No. 2 September 2006 : 102-108.
- Prawirosentono, S, “*Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis Kiat Membangun Bisnis Kompetitif Bernuansa "Market Leader"*”. Bumi Aksara, Jakarta, 2004.
- Purwanto, Andie Tri, “*TQM dan TQME*”, Artikel Ilmiah LTS Consulting, 2002.
- Rahman, Syaiful, H. Muhammad Nasir dan Hj. Rr Sri Handayani, “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikolo-*

- gis dan Kinerja Manajerial”, Jurnal SNA X, 2007.
- Schuler, R. S., dan S. E. Jackson “*Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*”, Jilid 2. Jakarta: Erlangga, 1999.
- Sim, K. L. and L. N. Killough, “*The Performance Effects of Complementarities Between Manufacturing Practice and Management Accounting System*”, Journal of Management Accounting Research 10 (Fall) 1998: 325-346.
- Sugiyono, 2004:105. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Suharso, 2003. *Akuntansi Manajemen*. Salemba empat. Jakarta.
- Suprantiningrum dan Zulaikha. 2003. “*Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)*”.
- Suprantiningrum, Rr, “*Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating*”, Tesis Universitas Diponegoro, 2002.
- Tjiptono, “*Total Quality Management*”, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001.
- Wibowo, Setyawan. 2007:155. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.